

Emilia Takala

Työntekijöiden motivointi eteläpohjalaisen yrittäjäyhdistyksen jäsenyrityksissä

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Pk-yrittäjyys)

Suuntautumisvaihtoehto: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Emilia Takala

Työn nimi: Työntekijöiden motivointi eteläpohjalaisen yrittäjähdistyksen jäsenyrityksissä

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia erään yrittäjähdistyksen jäsenyritysten tapoja ja käytäntöjä työntekijöiden motivoimisessa. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan tietoja hyväksi todetuista, sekä jäsenyritysten keskuudessa toistuvasti esiintyvistä motivointikeinoista. Tutkimuksella haluttiin myös herätellä jäsenyrityksiä pohtimaan tärkeää aihetta. Lisäksi haluttiin löytää toimiviksi todettuja motivointikeinoja, joita jäsenyritykset voisivat hyödyntää.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan motivaatiota ja siihen liittyviä teorioita. Teoriaosuuden tarkoitus on luoda lukijalle ymmärrys siitä, minkälaiset tekijät voivat vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen tutkimus, ja se toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kysely koostui pääosittain strukturoiduista kysymyksistä. Kysymykset käsittelivät työntekijöiden tämänhetkistä motivaatiota ja motivointiin käytettyjä keinoja, merkittävimpiä motivaatioon vaikuttaneita tekijöitä sekä mahdollisesti tulevaisuudessa kokeiltavia seikkoja tai keinoja, jotka vaikuttaisivat työntekijöiden motivaatioon.

Kyselyn lähettämisessä hyödynnettiin toimeksiantajan jäsenrekisterin tietoja. Linkki kyselyyn lähetettiin yhteensä 198 sähköpostiosoitteeseen.

Tutkimustulokset osoittivat, että jäsenyritykset pitävät työntekijöidensä motivaatitasoa keskimäärin hyvänä. Tärkeimpinä motivaatioon vaikuttavina seikkoina pidettiin työhön perehdyttämistä sekä puuttumista epäasialliseen käytökseen. Työvaatetus sekä työehtosopimuksen mukaisten etujen noudattaminen nousivat käytetyimmiksi motivaatiokeinoiksi jäsenyritysten keskuudessa. Merkittävimpinä motivaatioon vaikuttavina seikkoina pidettiin palautteen antamista sekä vastuun jakamista. Suosituimmaksi motivaatiokeinoksi, jota yritykset haluaisivat kokeilla tulevaisuudessa, nousi tulospalkkio.

Avainsanat: työmotivaatio, motivointi, motivaatioteoriat, motivointikeinot

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Bachelor of business Administration

Specialisation: SME Business Management

Author: Emilia Takala

Title of thesis: Employee motivation at the member companies of the Regional Organization of Enterprises in South Ostrobothnia

Supervisor: Beata Tajala

Year: 2015

Number of pages: 50

Number of appendices: 2

The target of this thesis was to investigate the habits and practices used for employee motivation by the member companies of a regional organization of enterprises. A study was conducted to find out which ways of motivation have been profitable in employee motivation and which ways occur repeatedly. Another aim of the study was to draw attention to an important subject and to recognise ways of motivation that have been successfully used, which could be exploited by other member companies.

The theoretical part of this thesis explores motivation and theories related to it. The aim of the theoretical part is to give the reader an understanding of what factors have effects on employee motivation.

The study is quantitative and it was performed as an online survey. The survey was mostly comprised of structured questions. The questions were about the present situation with the employee motivation, the ways used to motivate, the most important factors for motivation, and about the ways of motivation that the companies would like to try in the future.

The survey was sent to the companies whose information was in the principal's membership register. A link to the survey was sent to a total of 198 email addresses.

The research results show that the member companies believe that their staff's motivation level was above the average. The most important matters influencing motivation were new employee orientation and reacting to inappropriate behaviour. Work clothing and the benefits of collective agreement were found to be the most commonly used ways of motivation by the member companies. The key measures with an effect on motivation that had been used by the interviewees were giving feedback and sharing responsibility. As the most popular way of motivation that the companies would like to try in the future, the companies mentioned bonus payments.

Keywords: work motivation, motivation, theories of motivation, ways of motivation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimusongelma.....	8
1.2 Työn rakenne	8
1.3 Opinnäytetyön toimeksiantajayhdistys	8
2 TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI	10
2.1 Motivaatio.....	10
2.2 Motivaatioteoriat.....	11
2.2.1 Maslow'n tarvehierarkia	11
2.2.2 McGregorin X- ja Y-teoria	14
2.2.3 Herzbergin motivaatio- ja hygienieateoria.....	14
2.2.4 Alderferin ERG-teoria.....	16
2.2.5 McClellandin kolmitasoinen tarveteoria	18
2.3 Motivaatioon vaikuttavat tekijät	19
2.3.1 Esimiehen tehtävät henkilöstön motivoinnissa	26
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkittava otos.....	28
3.2 Kyselylomakkeen rakenne	29
3.3 Tulosten läpikäyminen	31
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
4.1 Taustatiedot	32
4.2 Tämänhetkinen motivointi	34
4.3 Tulevaisuuden motivointi.....	41
4.4 Vapaamuotoiset kommentit ja vastausten lähettäminen.....	43
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	44
LÄHTEET	47
LIITTEET	51

LIITE 1. Kyselyn sähköinen saatekirje.....	1
LIITE 2. Kyselylomake	1

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Maslow'in tarvehierarkia.....	13
Kuvio 2. Alderferin ERG-teoria.....	17
Kuvio 3. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää	27
Kuvio 4. Yritysten ikäjakauma prosentteina	32
Kuvio 5. Työntekijöiden määrä yrityksissä	33
Kuvio 6. Yhden henkilön työllistävien yritysten lisätyövoiman palkkaaminen	34
Kuvio 7. Tämänhetkinen motivaatiotaso yrityksissä.....	35
Kuvio 8. Sanapilvi tärkeimmistä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä	39
Taulukko 1. Maslow'n määrittämien tarpeiden sisällöt.....	12
Taulukko 2. Tyydyttävien ja tyydyttämättömien seikkojen vertailu.....	15
Taulukko 3. Erilaisten motivointiin liittyvien seikkojen tärkeys	36
Taulukko 4. Huomiodut seikat motivaation parantamiseksi	38
Taulukko 5. Tulevaisuudessa kokeiltavat motivointikeinot.....	42

1 JOHDANTO

Tätä nykyä monet johtavassa asemassa toimivat henkilöt puhuvat siitä, miten ”ihmiset tulisi saada mukaan”. Ytimenä on työntekijöiden motivointi yrityksen tarvitsemien muutosten tukemiseksi. Motivoinnin avulla yritys pystyy pitämään itsensä kilpailukykyisenä nykypäivän nopeasti muuttuvassa bisnesmaailmassa, ja ratkaisemaan matkalla kohdattavia ongelmia. (Peltola 2005, 3.)

Itse motivaatiossa on kyse ihmisen tahtotilasta, jonka avulla saavutetaan tietty viereys kohti jonkin asian toteuttamista. Tahtoon voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla eri seikoilla, kuten hyvällä esimiestyöllä sekä avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella. Näiden lisäksi tärkeitä seikkoja ovat palkitseminen, hyvä työnorganisointi sekä sisällöllisen haastavuuden ja merkityksen luominen. Viereyteen vaikuttaa edellä mainittujen asioiden toimivuuden ohella muun muassa fyysinen ja psyykkinen terveys sekä oma henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma ym. 2004, 20.)

Millä keinoin esimiesasemassa toimiva henkilö pystyy lähtemään motivoimaan alaistaan? Oleellisia seikkoja ovat esimiehen itsetuntemus, alaisten ja työkuoppausten aito kohtaaminen sekä herkkyys tilanteiden tunnistamiselle. Hyvä lähtökohta on esimiehen vahva sitoutuminen tehtävään sekä usko vaikutusmahdollisuuksiin. On tärkeää, että esimies tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämisalueensa. Kun esimiehen omat lähtökohdat ovat selvät, on ensimmäinen tärkeä haaste saavuttaa alaistensa luottamus. Muodollisesta valta-asemasta johtuen esimiehen ohjausvoimalle on luotu jo perusta, mutta vasta ammattipätevyytensä, toimintatapojensa sekä vuorovaikutustaitojensa kautta esimies lunastaa alaistensa arvostuksen ja tuen. (Piili 2006, 24.)

Työntekijöiden motivaatiolla on iso rooli työnteossa, joka voi usein jäädä myös varjoon kiireen ja hektisen työrytmin keskellä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa yrityksiä löytämään uusia motivointikeinoja, jotka ovat mahdollisesti toimineet saman alueen yritysten keskuudessa ja näin ollen niiden käytännön toimivuudesta on jo kokemusta.

1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten motivoituneita jäsenyritysten työntekijät ovat tällä hetkellä sekä millaisia motivointikeinoja yrityksissä käytetään tai on aikaisemmin käytetty. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään hyväksi todettuja tekijöitä, joiden käytäntöön panosta olisi hyötyä muille jäsenyrityksille. Lisäksi pyritään löytämään tekijöitä, jotka eivät ole tuoneet toivottua tulosta, joista näin ollen saataisiin esimerkkejä mahdollisista tiettyjen motivaatiokeinojen toimimattomuudesta.

Tulosten hyödyntämistä helpottaa se, että tutkimukseen osallistuvat yritykset toimivat samalla maantieteellisellä alueella, josta johtuen yritykset kohtaavat samankaltaisia ongelmia esimerkiksi lähialueella tarjolla olevien lisäkouluttautumismahdollisuuksien suhteen.

1.2 Työn rakenne

Työ alkaa johdannosta, jonka alalukuina käydään läpi tutkimusongelma, työn rakenne sekä tiedot toimeksiantajayhdistyksestä. Teoreettisessa osuudessa tutustutaan siihen, mistä motivaatiossa on lähtökohdiltaan kyse ja käydään läpi motivaatioon liittyviä teorioita. Lisäksi luvussa tarkastellaan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja esimiehen tehtäviä henkilöstön motivointiin liittyen. Tämän jälkeen tutustutaan tutkimusmenetelmään ja kyselylomakkeen rakenteeseen. Tutkimuksen tuloksissa käsitellään yksityiskohtaisesti kyselystä saadut vastaukset. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto sekä syvennyttään johtopäätöksiin.

1.3 Opinnäytetyön toimeksiantajayhdistys

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Etelä-Pohjanmaalla toimiva yrittäjäyhdistys. Yhdistyksen keskeisimpiin tehtäviin kuuluu jäsenistön edustaminen kaupungin ja kuntien suuntaan tehden yrittäjyyttä tukevia taloudellista, yhteiskunnallista ja työmarkkinapoliittista asemaa edistäviä esityksiä ja aloitteita.

Lisäksi yhdistys jakaa tietoa yksityisen yritystoiminnan merkityksestä ja toimintaedellytyksistä sekä kotikunnassaan että yleensä. Yhdistys järjestää jäsenilleen kokouksia, koulutus- ja esitelmätilaisuuksia sekä huolehtii jäsenkuntansa virkistys- ja vapaa-ajantoiminnasta. Tavoitteena on myös koota yrittäjäkuntaa kiinteämmäksi ammatilliseksi yhteenliittymäksi sekä suorittaa muut keskusliiton sekä aluejärjestön antamat tehtävät.

Yhdistys on ollut Yritys- ja yhteisötietojärjestelmässä vuodesta 1986 lähtien. Kokonaisuudessaan jäsenyrityksiä yhdistyksessä on noin 250. Yritysten toimialajakauma on hyvin laaja, ja jäsenyrityksiä löytyy muun muassa teollisuudesta, palvelualalta, maataloudesta sekä metsätaloudesta. Valtaosa jäsenyrityksistä on kuitenkin yhden henkilön työllistäviä, jolloin ne eivät siitä johtuen ole tämän opinnäytetyön aiheen mukaista kohderyhmää. Mukana on kuitenkin myös kookkaampia pk-yrityksiä. Kaiken kokoiset yritykset ovat elintärkeitä kunnalle, jossa yhdistys toimii, kunnan elinvoimaisuuden ja työllistävyyden säilyttämiseksi.

2 TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVOINTI

Motivaatiossa kyse on yksilön halusta tai tahdosta ponnistella kohti tiettyä suuntaa ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Motivaatio on kuin ihmisen korvien välissä oleva vapaaehtoinen ilmiö, joka on mahdollista houkutella esiin. Houkuttelemisen on esimiehelle haaste ja mahdollisuus. Tärkeä osa motivaation ylläpitämisessä on palaute, eli tieto siitä, onko toiminnan suunta ja tapa oikea, ja millaisiin tuloksiin sen pohjalta päästään. (Piili 2006, 46 - 47.)

2.1 Motivaatio

Sana motivaatio on johdettu latinalaisesta sanasta *move*, joka tarkoittaa liikuttamista. Motivaation kantasana on motiivi ja motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaan saamaa tilaa. (Ruohotie 1998, 36 - 37.)

Rasilan ja Pitkosen (2010, 5) mukaan motivaatiossa on kyse jostain, joka laittaa ihmisen liikkeelle, pyrkimään kohti päämäärää. Jos motivaatiota ei olisi, ihminen jähmettyisi paikoilleen. Sistonen (2008,32) puolestaan esittää motivaation olevan avaintekijä oppimisen, osaamisen ja suoriutumisen kannalta. Parhaillaan se auttaa parantamaan oppimista ja suoritusta, mutta jos motivaatio uupuu, oppimista ei tapahdu eikä aikaan saada tuloksia.

Millainen on sitten motivoitunut ihminen? Hän työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti sekä suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. Motivoitunut suoriutuu työstä paremmin ja lisäksi nauttii siitä. Ihmisen voi pakottaa tekemään jotakin, mutta häntä ei voi pakottaa tekemään sitä mielellään. Tahdossa ja innossa on kysymys voimasta, joka syntyy ihmisessä itsessään – toista ei voi siis oikeastaan motivoida, vaan ennemminkin hänen motivoitumisestaan voi tukea erilaisin tavoin (Rasila ym. 2010, 5 - 6.)

Motivaatio luokitellaan tavallisesti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan henkilön omia motiiveja, tarpeita ja omaa halua tehdä jotain. Ulkoiset palkkiot eivät niinkään ole tärkeitä. Ulkoinen motivaatio taas keskit-

tyy ulkoiseen lähteeseen, kuten palkkioon, maineeseen, rangaistukseen tai toiseen ihmiseen (Sistonen 2008, 32.)

2.2 Motivaatioteoriat

1950 - 1960 -luvuilla Yhdysvalloissa kehitettiin useita motivaatioteorioita. (Kauhanen 2010, 112). Erityisesti Maslow'n tarvehierarkia, McGregorin X- ja Y-teoria, Herzbergin niin sanottu kaksifaktoriteoria sekä McClellandin tarveteoria ovat edelleen tunnetuimpia selityksiä työntekijöiden motivaatiolle, vaikka teorioiden toivuudesta ei valitettavasti ole olemassa suoria todisteita ja niihin suhtaudutaankin usein hyvin kriittisesti. (Robbins & Judge 2012, 97.)

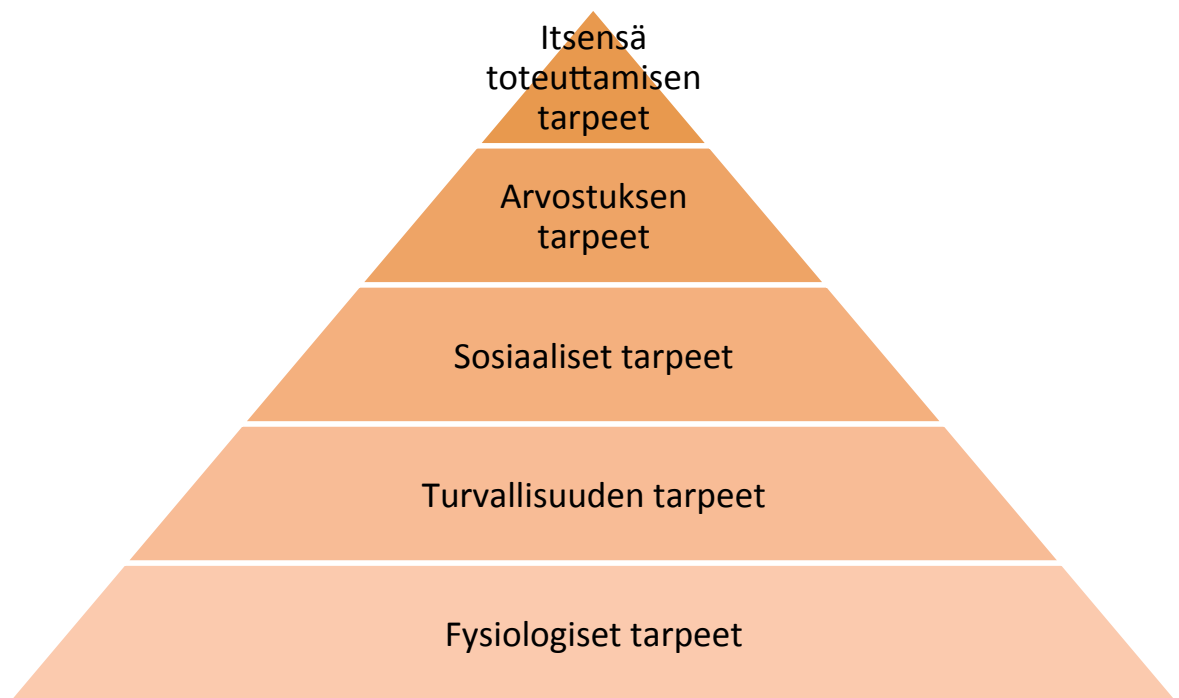
2.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Tunnetuin motivaatioteoria on Abraham Maslow'n (1908 - 1970) vuonna 1943 kehittämä tarvehierarkia. Maslow'n mukaan jokaisella ihmisellä on viisi perustarvetta, jotka ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet (Robbins ym. 2012,97). Taulukko numero yksi esittelee tarpeiden sisältöä.

Taulukko 1. Maslow'n määrittämien tarpeiden sisällöt
(Maslow 1987, Robbins ym. 2012, 97 mukaan).

Fysiologiset tarpeet	Sisältäen nälän, janon, turvaisan paikan – ”katto pään päällä”, seksin ja muut ruumiilliset tarpeet.
Turvallisuuden tarpeet	Turvallisuus ja suojaa fyysiseltä ja psyykkiseltä vahingoittamiselta.
Sosiaaliset tarpeet	Tunteet, hyväksyntä, ystävyys sekä kuuluvuuden tunne.
Arvostuksen tarpeet	Sisäiset tekijät kuten itsekunnioitus, autonomia, saavuttaminen sekä ulkoiset tekijät kuten asema, tunnustaminen ja huomio.
Itsensä toteuttamisen tarpeet	Kyky tehdä jotain tai tulla joksikin mihin olemme kykeneviä; sisältäen kasvun, potentiaalin saavuttamisen ja itsensä toteuttamisen.

Nämä tarpeet Maslow jakoi eri tasoihin kuvio numero yhden osoittamalla tavalla (Maslow 1987, Robbins ym. 2012, 97 mukaan).



Kuvio 1. Maslow'in tarvehierarkia (Maslow 1987, Robbins ym. 2012, 97 mukaan).

Tarvehierarkian on tarkoitus toimia niin, että alimpana tasona ovat fysiologiset tarpeet, jotka tulisi saada tyydytetyksi ennen siirtymistä turvallisuuden tarpeisiin, kun taas turvallisuuden tarpeet tulisi täyttää ennen sosiaalisia tarpeita ja niin edelleen. Vaikka mikään tarpeista ei ole koskaan täysin tyydytetty, pääkohdittain tyydytetty tarve ei enää motivoi. Näin ollen, kun nämä tarpeet vuorollaan täyttyvät, tulee aina seuraavasta hallitseva. Maslow'n mukaan, kun koetaan tarvetta motivoida henkilöä, tulisi ensin selvittää millä perustarpeen tasolla henkilö on. Näin ollen keskitytään vain sen tason sisällä, sekä yläpuolella hierarkiassa oleviin tasoihin (Robbins ym. 2012, 97 - 98.)

Vaikka Maslow'n tarvehierarkia on tunnettu laajasti ja se on looginen sekä helposti ymmärrettävä, tutkimukset eivät valitettavasti vahvista sen toimivuutta. 1960-luvun lopulla Clayton Alderfer tiivisti Maslowin tarvehierarkian viisitasoisesta kolmitasoiseksi ERG-teoriaksi. (Maslow 1987, Robbins ym. 2012, 98 mukaan.)

2.2.2 McGregorin X- ja Y-teoria

Douglas McGregor (1906 - 1964) esitti kaksi erillistä näkemystä ihmisistä; toisen pohjimmiltaan negatiivisen, jota kutsutaan X-teoriaksi sekä toisen pohjimmiltaan positiivisen, Y-teorian. Tutkiskeltuaan johtavassa asemassa toimivien käytöstä alaisten kanssa McGregor tuli päätökseen, että esimiesten näkemykset ihmisluonteesta perustuvat tiettyjen ryhmittymien olettamuksiin, ja että heillä oli tapana muuttaa käytöstään alaisiaan kohtaan olettamuksien mukaisesti (Robbins ym. 2012, 98.)

X-teorian mukaan johtavassa asemassa toimivat uskovat että heidän alaisensa eivät luonnostaan pidä työstään. Sen takia heidät täytyy ohjata tai jopa pakottaa työn tekemiseen (Robbins ym. 2012, 98.)

Y-teorian mukaan, sitä vastoin, esimiehet olettavat että heidän alaisensa voivat nähdä työnsä luonnollisena osana elämää kuten esimerkiksi levon tai leikin, ja tämän takia keskimääräinen henkilö voi oppia omaksumaan ja jopa havittelemaan vastuuta (Robbins ym. 2012, 98.)

X- ja Y-teorioita voi ymmärtää paremmin ajattelemalla niitä Maslow'n tarvehierarkian avulla. Y-teorian mukaisesti korkeamman asteen tarpeet dominoivat yksilöitä. McGregor itse uskoi, että Y-teorian olettamukset olivat validimpia kuin X-teorian. Sen vuoksi hän käytti työskennellessään teoriaan soveltuvia ideoita, kuten osallistavaa päätöksentekoa, vastuullisten ja haastavien töiden antamista sekä hyvän ryhmähengen luomista tavoitteena lähestyä työntekijöiden motivaation maksimointia. (Robbins ym. 2012, 98.)

2.2.3 Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria

Frederick Herzberg (1923 - 2000), joka kehitti motivaatio- ja hygieniateorian, jota myös kaksifaktoriteoriaksi kutsutaan lähti liikkeelle esittämällä kysymyksen ”Mitä ihmiset haluavat töiltään?”. Hän uskoi, että yksilöiden suhde työntekoon on perusta ja että asenne työtä kohtaan voi määrittää yksilöiden kohtaamaa menestystä tai epäonnistumista. Esittäessään kysymystään, hän pyysi ihmisiä kuvailemaan yksi-

tyiskohtaisesti tilanteita, jolloin he olivat tunteneet erityisiä hyviä tai pahoja tunteita työtänsä kohtaan. Tämän jälkeen hän taulukoi ja luokitteli vastaukset. Herzberg tuli päätökseen, että ihmisten vastaukset siitä, milloin he olivat tunteneet hyviä tunteita erosivat merkittävästi heidän tuntemistaan huonoista tunteista (Robbins ym. 2012, 98 - 99.)

Taulukko 2. Tyydyttävien ja tyydyttämättömien seikkojen vertailu (Herzberg 1987, 8).

Tunnusomaiset äärimmäiseen tyytyväisyyteen johtavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • saavuttaminen • tunnustus • itse työ • vastuullisuus • edistyminen • kehitys
Tunnusomaiset äärimmäiseen tyytymättömyyteen johtavat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> • yrityspolitiikka ja hallinto • valvonta • suhde ohjaajaan • työolot • palkkiot • suhde tasavertaisiin

Vastaajat, jotka pitivät työstään yhdistivät luontaisesti tyytyväisyyteen johtavia käsitteitä. Näitä olivat esimerkiksi saavuttaminen, vastuullisuus sekä edistyminen oman tilanteensa kuvaamiseen. Työhönsä tyytymättömät vastaajat taas korostivat tyytymättömyyteen johtavia tekijöitä, kuten valvontaa, palkkioita sekä työoloja (Robbins ym. 2012, 98 - 99.)

Herzberg tulkitse saamansa tiedot niin, että ne viittasivat siihen, ettei tyytyväisyyden vastakohta ollutkaan tyytymättömyys kuin oli perinteisesti uskottu. Tyytymättömyyttä aiheuttavien ominaisuuksien poistaminen ei varsinaisesti tee työstä tyydyttävää. Herzberg esitti hänen löydöksensä osoittaneen kaksoisjatkumon olemassa oloa: "tyytyväisyyden" vastakohta on "ei tyytyväisyyttä" ja vastaavasti "tyytymättömyyden" "ei tyytymättömyyttä". Hänen mukaansa tekijät, jotka johtavat työ-

tyytyväisyyteen ovat erillisiä ja erottuvat niistä, jotka johtavat tyytymättömyyteen (Robbins ym. 2012, 98 - 99.)

Tutkimuksensa tuloksena Herzberg lajitteli olosuhteet, kuten valvonnan laadun, palkkiot, yrityspolitiikan, fyysiset työolot, ihmissuhteet muiden työntekijöiden kanssa sekä työturvallisuuden hygieniatekijöiksi. Kun nämä olosuhteet ovat riittävät, ihmiset eivät ole tyytymättömiä, mutta eivät tyytyväisiäkään. Motivointiin Herzberg kehotti korostamaan tekijöitä jotka liittyvät itse työhön tai ovat seurausta siitä, kuten myynninedistämismahdollisuuksia, henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksia, tunnustusta, vastuuta ja saavuttamisen mahdollisuuksia. Näitä asioita ihmiset pitävät itsessään antoisina. (Robbins ym. 2012, 98 - 99.)

2.2.4 Alderferin ERG-teoria

Clayton P. Alderferin (1940 -) kehittämä ERG-teoria, jota kutsutaan myös kolmitasoteoriaksi tarjoaa yksinkertaisemman näkemyksen Maslow'n tarvehierarkiasta. Malli esiintyi ensimmäisen kerran vuonna 1969 psykologisessa katsauksessa artikkelissa nimeltä *Empiirinen testi uudesta ihmisen tarveteoriasta* (Alderfer 1972, Value Based Management.netin artikkelin mukaan). Korpelaisen (2005, 55) mukaan Robbins (1993, 206 - 212) luokitteli Maslow'n tarvehierarkian *varhaiseksi (early)* motivaatioteoriaksi ja ERG-teorian *nykyaikaiseksi (contemporary)* motivaatioteoriaksi.

Poiketen Maslow'n teoriasta Alderfer uskoo, että useita eri luokkiin kuuluvia tarpeita voidaan pyrkiä tyydyttämään yhtäaikaaisesti. Lisäksi hänen mukaansa ensisijaisuusjärjestys on yksilöstä riippuvainen, eikä noudata välttämättä määrättyä hierarkiaa (Furnham 1992, 131, Volaman 2009, 24 - 25 mukaan.)

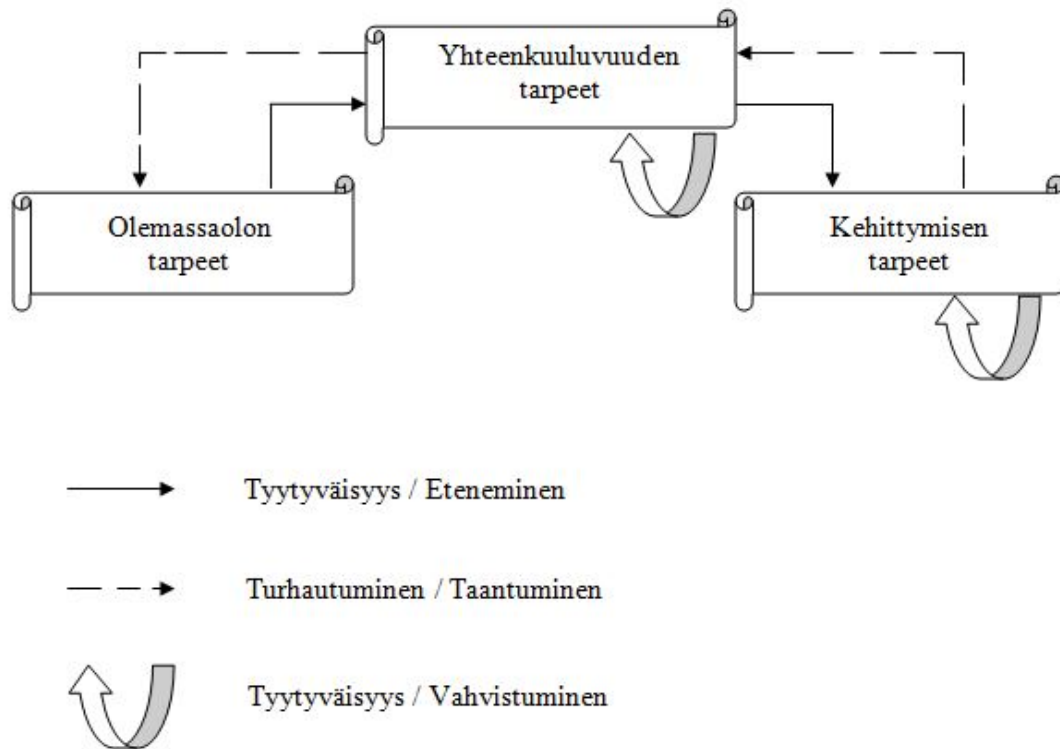
Alderferin kolme tarvetasoa ovat olemassaolon tarpeet (existence), yhteenkuuluvuuden tarpeet (relatedness) sekä kehittymisen tarpeet (growth) (Furnham 1992, 131, Volaman 2009, 24 - 25 mukaan.)

Olemassaolon tarpeet koostuvat fysiologiaan ja turvallisuuteen viittaavista tarpeista, kuten nälästä, janosta sekä seksistä. Maslow'n teoriaan verrattaessa olemas-

saolon tarpeet vastaavat kahta alimmaista tasoa (Alderfer 1972, Value Based Management.netin artikkelin mukaan.)

Yhteenkuuluvuuden tarpeet koostuvat sosiaalisuudesta ja ulkoisesta kunnioituksesta tarkoittaen perhe- ja ystävyysuhteita sekä suhteita työtovereihin ja työnantajiin. Nämä vastaavat Maslow'n kolmatta ja osaa neljännestä tasosta tarvehierarkiassa. (Alderfer 1972, Value Based Management.netin artikkelin mukaan.)

Kehittymisen tarpeissa on kyse sisäisestä itsetunnosta ja itsensä toteuttamisesta, kuten halusta olla luova sekä tuottelias, ja myös mielekkäiden tehtävien suorittamisesta. Maslow'n tarvehierarkiassa vastaavia ovat viides taso sekä osa neljännestä tasosta (Alderfer 1972, Value Based Management.netin artikkelin mukaan.)



Kuvio 2. Alderferin ERG-teoria (Value Based Management.net).

Käytännössä Alderferin mukaan esimiehen tulisi ymmärtää, että työntekijällä on useita samanaikaisia tarpeita joita tulisi tyydyttää yhtä aikaisesti – keskittyminen yhteen tarpeeseen kerrallaan ei motivoi tehokkaasti. Sen lisäksi ERG-teorian mukaan korkeamman tason tarpeen jäädessä täyttymättä, voi henkilö taantua tyydyttämään matalamman tason tarpeita niiden ollessa helpommin täytettäviä. Tätä

kutsutaan turhautumis-regressioksi, eli taantumiseksi, joka vaikuttaa työpaikkamotivaatioon (Alderfer 1972, Value Based Management.netin artikkelin mukaan.)

Jos esimerkiksi mahdollisuuksia kasvun tarpeiden tyydyttämiseen ei suoda työntekijöille, he voivat taantua yhteenkuuluvuuden tarpeisiin, ja näin ollen sosialisoida enemmän työtovereiden kanssa. Jos johto voi tunnistaa nämä olosuhteet varhaisessa vaiheessa, askelia voidaan ottaa kohti työntekijää turhauttavien tarpeiden tyydytystä kunnes kasvu alhaisempien tarpeiden osalta voi taas kääntyä ylöspäin (Alderfer 1972, Value Based Management.netin artikkelin mukaan.)

2.2.5 McClellandin kolmitasoinen tarveteoria

Myös David McClellandin (1917 - 1998) ja hänen kumppanien kehittämä motivaatioteoria perustuu kolmeen tarpeeseen. Tarpeet määritellään seuraavalla tavalla (Robbins ym. 2012, 100):

Saavuttamisen tarve, josta käytetään lyhennettä nAch (need for achievement) tarkoittaa suorittamista edetäkseen, asetettujen standardien saavuttamista sekä pyrkimystä onnistua tavoitteissa (Robbins ym. 2012, 100.)

Voiman tarve, eli nPow (need for power) on tarve saada muut käyttäytymään tavalla jolla he eivät olisi käyttäytyneet muussa tapauksessa (Robbins ym. 2012, 100.)

Kuulumisen tarve, eli nAff (need for affiliation) tarkoittaa ihmisellä olevaa halua sisällyttää niin ystävyys-suhteita sekä vielä läheisempiä ihmissuhteita elämäänsä (Robbins ym. 2012, 100.)

McClellandin mukaan nämä kolme tarvetta ovat alitajunnassa ja voimme olla vahvasti tiettyä tarvetta tavoittelevia tietämättämme. Näistä kolmesta tarpeesta McClelland ja muut myöhemmät tutkijat keskittivät suurimman osan huomiostaan nAch:iin, eli saavuttamisen tarpeeseen. Menestystä tavoittelevat henkilöt suoriutuvat parhaiten havaittuaan onnistumisen todennäköisyydeksi 50 - 50 mahdollisuuden menestykseen. He eivät pidä riskeistä vaikka tulos silloin voisi olla vielä parempi, sillä he eivät saa samanlaista saavuttamisen tunnetta menestyksestä joka

tulee sattumanvaraisesti. Samalla tavalla he eivät pidä myöskään liian helpoista mahdollisuuksista, koska he eivät saa tarpeeksi haastavuutta taidoilleen. He pitävät tavoitteista, jotka vaativat pientä venymistä suorittajaltaan tullakseen saavuteiksi (Robbins ym. 2012, 100.)

Laajaan tutkimustyöhön nojaten, voimme tehdä melko hyvin tuettuja ennusteita saavuttamisen tarpeen ja työsuoritusten suhteesta. Vaikka voiman ja kuulumisen tarpeista on tehty vähemmän tutkimusta, löydökset näillä osa-alueilla ovat myös johdonmukaisia (Robbins ym. 2012, 100.)

Robbinsin ym. 2012, 100 - 101 mukaan, varhaisista motivaatioteorioista McClellandin kolmitasoisella tarveteorialla on paras tutkimuspohja, vaikkakin valitettavasti, teoriasta on vähän käytännön hyötyä, sillä tarpeiden havainnointi ja niiden ilmenemisen mittaaminen on vaikeaa.

2.3 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Opinnäytetyössä haluttiin tuoda ilmi mahdollisia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joita voitaisiin myöhemmin hyödyntää kyselylomakkeen suunnittelussa. Tekijät perustuvat pääosin suomalaisessa tietokirjallisuudessa esiintyviin tulkintoihin.

Esimerkillä johtaminen. Mettälän ja Savolaisen (2010, 31) mukaan Senge (1990, 132) pitää esimerkillä toimimista esimiehen tehokkaimpana johtamisstrategiana. Esimerkillä johtaminen kuvastaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä sekä kehittymiseensä. Esimies viestii esimerkillään muutoksiin sitoutumisen, ammattitaidon kehittämisen ja työhön kohdistuvan innostuksen kautta (Viitala 2002, 190).

Palautteen antaminen, kerääminen ja käsittely. Mäkipeskan ja Niemelän (1999, 61) mukaan työstä saatava palaute on yksi merkittävistä motivaatiotekijöistä. Parhaimmillaan palaute ei ole ylhäältä alaspäin suuntautuvaa tuomitsemista tai palkitsemista, vaan kollegiaalista eteenpäin vievää arviointia johtopäätöksineen. Palaute motivaatiotekijänä ei ole kuitenkaan pitkävaikutteinen jonka vuoksi se olisi kytkettävä osaksi arkipäiväistä kanssakäymistä.

Vuosittaiset kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa puhutaan tavoitteista, tuloksista ja kehityksestä, mutta ennen kaikkea keskustelussa keskitytään työntekijän asioihin. Kehityskeskustelu voi olla työntekijälle jopa vuoden ainut mahdollisuus rauhalliseen, kahdenkeskiseen keskusteluun esimiehen kanssa. Tämän takia tulisi muistaa, että vuoropuhelu ja molemminpuolinen kuuntelu ovat paperien täyttämistä tärkeämpiä. Kehityskeskustelu on yksi parhaista työkaluista esimiehelle yhteen sovittaakseen yksilön kehittymis- ja muita toiveita sekä organisaation osaamisen kehittämistarpeita. Lisäksi sen avulla voidaan varmistaa, että työn tekemisen edellytykset ja fyysinen työympäristö on kunnossa (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 76.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdyttäminen kattaa kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan uuden työpaikkansa ja sen tavat, työpaikan ihmiset ja sidosryhmät, työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Yrityksessä on hyvä laatia lomake tai muistilista perehdyttämisen avuksi, jonka avulla voidaan varmistaa perehdyttämismenettelyn systemaattisuus ja kattavuus. Perehdyttämisvaiheessa olevaa henkilöä kannattaa kuunnella avoimesti ja tarkasti, sillä he voivat huomioida mahdollisia kehittämiskohteita – seikkoja, jotka ovat jääneet epähuomioon joita tilanteeseen totuneet vanhemmat työntekijät eivät huomaa. Tällaisten havaintojen esiintulemiseksi on hyvä haastatella henkilöä viimeistään puolen vuoden kuluttua työn aloittamisajankohdasta (Piili 2006, 124 - 126.)

Työntekijöiden palkitseminen. Lahden, Tarumon ja Vartiaisen (2004, 13) mukaan palkitsemisella voidaan houkutella työntekijöitä organisaation palvelukseen, pitää olemassa olevista työntekijöistä kiinni, motivoida, innostaa muutostilanteissa, tukea yhteistyötä tai edistää tietynlaista organisaatio- ja ryhmäkulttuuria. Käsitteenä palkitseminen sisältää myös rahapalkan, vaikka siinä kyse on ennemminkin henkilöstön tekemän työn hinnasta. Muita palkitsemisen keinoja ovat erilaiset taloudelliset etuudet, joita työntekijöille suoritetaan tehdyn työn korvaukseksi (Viitala 2007, 138).

Vastuun jakaminen. Pennasen (2002) kirjoittamassa Työministeriön tutkimukseen pohjautuvassa Taloussanomien artikkelissa todetaan, että vastuun jakaminen motivoi henkilöstöä ja saa ihmiset viihtymään työpaikallaan. Yritys puolestaan saa vastineeksi innovaatiota sekä sitoutuneen henkilöstön. Paljon vastuuta saava

henkilöstö oli tutkimuksen mukaan työhönsä tyytyväisempää ja koki työn mielekkyyden parantuneen.

Yhteisöllisyyden ja hyvän työilmapiirin luominen. Ilmapiirillä on vaikutusta työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Rensis Linkert (1967) Viitalan (2007, 14 - 15) mukaan tutki ilmapiirin muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja toi esille keskeisiä vaikuttavia seikkoja. Näitä ovat viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. Tärkeänä osana sisäistä motivaatiota voidaan nähdä, että työntekijät kokevat että heistä välitetään (Kohn 1993, Martelan & Jarenkon 2014, 30 - 31 mukaan).

Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lisääminen. Dragonin (2012, 25 - 26) mukaan Warr (2009) listasi työn mielekkyyteen vaikuttavaksi tekijöiksi kontrollin mahdollisuuden, työtehtävien selkeyden, mahdollisuuden taitojen käyttöön, ulkoisten tavoitteiden, vaihtelun, sosiaalisten kontaktien, arvostetun aseman, toimeentulon sekä fyysisen turvallisuuden. Kun työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä lisätään, saadaan aikaan työntekijöiden vahvempaa sitoutumista (Työturvallisuuskeskuksen verkkoartikkeli).

Epäasialliseen käytökseen puuttuminen. Asiallinen käyttäytyminen on perusedellytys työyhteisön toimivuudelle. Siksi työnantajan tulee puuttua epäasialliseen käytökseen. Epäasiallinen kohtelu on yleisen hyväntavan vastaista käyttäytymistä toisia kohtaan. Pahimmillaan epäasiallinen kohtelu aiheuttaa vaaraa työntekijän terveydelle sekä haittaa vakavasti työyhteisön toimivuutta. Epäasiallisen käytöksen ehkäisemiseksi voidaan yrityksessä laatia omia pelisääntöjä ja toimintatapoja, jotka auttavat nopean reagoinnin suhteen ongelmatapauksia kohdattaessa (Työsuojeluhallinnon opas 2013, 6.)

Koulutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen. Työnantaja voi tarjota itse järjestämäänsä koulutusta tai tukea henkilön omaehtoista kouluttautumista taloudellisesti tai antamalla mahdollisuuden käyttää työaikaa opiskeluun. Ammatillisen henkilökoulutuksen muotoja ovat esimerkiksi täydennyskoulutus, uudelleen koulutus, jatkokoulutus sekä myös perehdyttäminen. Koulutus, jonka yritys itse

järjestää tai tukee sen järjestämistä saattaa sisältää myös muun tyyppistä suppeampaa koulutusta (Hakonen ym. 2005, 260.)

Työntekijän henkilökohtainen huomioiminen. Huomio esiintyy Maslow'n tarvehierarkiassa arvostuksen tarpeena edustaen ulkoisia tekijöitä yhdessä aseman ja tunnustamisen kanssa. Muita arvostuksen tarpeita ovat itsekunnioitus, autonomia sekä saavuttaminen (Maslow 1987, Robbins ym. 2012, 97 mukaan.)

Työsuoritusten seuranta ja virheisiin reagointi. Työn valvonta on yksi Herzbergin listaamista hygieniatekijöistä (Robbins ym. 2012, 99). Työn seuranta voi myös vaikuttaa esimiehen ja alaisen väliseen luottamukseen (Seppälä 2012, 50). Virheisiin reagoinnille ja niistä oppimiselle luo haasteen se, että työntekijät voivat kokea oman osuutensa suoritetuksi kun heille ilmoitetaan virheestä. Tämän jälkeen he odottavat ylemmän toimihenkilön reagointia asiaan. Lisäksi kiire voi vaikuttaa virheistä oppimiseen, sillä kiireen vallitessa ei virheiden puimiseen jää aikaa (Kinnunen 2010, 145).

Työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentaminen. Luottamus auttaa työntekoa rullaamaan kitkattomasti. Lisäksi luottamus vaikuttaa tunnetasolla ja työpaikalla jossa luottamus on kunnossa voidaan hyvin. Työyhteisössä luottamuksen pohjalla ovat hyvät työyhteisötaidot. Esimiehen tehtävä on rakentaa ja ylläpitää luottamusta, mutta sen syntyyn tarvitaan kummankin osapuolen tahtoa (Kuntien eläkevakuutuksen Luottamusopas 2009, 2 - 7.)

Työehtosopimuksen mukaiset edut. Työehtosopimusten tarkoitus on turvata työsuhteen vähimmäisehdot myös niille työntekijöille, jotka työskentelevät järjestäytymättömien työnantajien palveluksessa. Työehtosopimuksia tehdään sekä liitotasolla että myös paikallisesti (Hakonen ym. 2005, 320 - 322). Työehtosopimuksessa käsiteltäviä aiheita ovat muun muassa palkkaus, työajan määrittäminen, lomien, työrauhan sekä paikallinen sopiminen (Viitala 2007, 354).

Työntekijöiden henkilökohtaisten kykyjen hyödyntäminen. Kyvykäs organisaatio hyödyntää työntekijöidensä osaamista ja ammattitaitoa, kuten esimerkiksi kielitaitoa. Näin saadaan aikaan hyviä tuotteita ja palveluja sekä luovia ja innovatiivisia ratkaisuja, joita voidaan myydä markkinoilla. Jotta taitoja saadaan hyödyn-

netyksi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee yrityksen johtamisen olla tehokasta (Psycon Views, 2012.)

Rahapalkka. Kyse on työ- tai virkasuhteeseen perustuvasta korvauksesta tehtyä työtä vastaan (Gustafsson & Jokinen 1997, 150). Rahallisen palkitsemisen muodot voidaan jakaa karkeasti peruspalkkaan, täydentäviin palkkaustapoihin ja muihin palkkioihin, jotka usein liittyvät erikoistilanteisiin (Rantamäki ym. 2006, 91). On harhaluulo, että raha olisi motivaation todellinen perusta ja palkankorotuksella houkuttelu lähes tärkein keino motivoida (Niermeyer ym. 2004, 10).

Työnantajan järjestämä koulutus. Ruohotien (1998, 130 - 132) mukaan ydinosaaminen antaa yritykselle kilpailuetua. Yksi osaamista parantava tekijä on henkilökunnan kouluttaminen. Kouluttamista ajatellen yrityksessä tulisi pohtia, onko henkilöstö sitoutunut itsensä kehittämiseen ja missä määrin henkilöstön jäsenten kehittymishalua tuetaan. Työnantajan järjestämä koulutus voi olla esimerkiksi laatu-koulutus, vuorovaikutusvalmennus tai kielikurssi (Viitala 2007, 188).

Työnantajan järjestämä virkistystoiminta. Yritys voi vapaaehtoisesti järjestää työntekijöilleen virkistystoimintaa. Virkistystoimintaa voi olla esimerkiksi yrityksen omistama lomaviettopaikka joka on varattu henkilöstön käyttöön, tai yleisiin lomaviettokohteisiin myönnetty tuki. Myös nykyisin hyvin suositut osittain yrityksen maksamat lipukkeet, kuten tyky- ja kulttuurisetelit ovat osa virkistystoimintaa (Viitala 2007, 152.)

Palautteen antaminen työntekijälle. Saadessaan palautetta työntekijä kokee, että hänet on huomioitu työyhteisössä. Palautteella voi viestiä myös arvostusta ja kiinnostusta työtovereita kohtaan – palautetta tulisi saada myös kollegoilta esimiehen lisäksi, sillä ihmisen käsitystä omasta kyvykkyydestään vahvistaa samankaltaista työtä tekevän osoittama arvostus. Palautteella on suuri vaikutus hyvän yhteishengen kasvattamiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomiseen (Rasila ym. 2011, 32 - 33.)

Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistaminen. Kun työsuhde on vakituinen, on työntekijän helpompi suunnitella elämäänsä ja menojaan luottavaisemmin mielin kuin määräaikaaisessa työsuhteessa työskennellessä. Useimmille ihmisille sillä on suuri merkitys, ja siitä syystä työsuhteen vakinaistaminen on erittäin vetovoimai-

nen palkitsemisen keino. Myös toistaiseksi voimassa olevan työnsuhteen muuttamisella vakinaiseksi on merkitystä (Hakonen ym. 2005, 203.)

Tulos- ja kehityskeskustelut. Yksinkertaisimmillaan suunnitelmallisten keskustelujen tarkoitus on saattaa työntekijälle tieto häntä koskevista tulostavoitteista ja lisäksi keskustella siitä miten hän suoriutuu tehtävistään. Keskustelut käydään yleensä kerran vuodessa, ja niihin on hyvä valmistautua etukäteen esimerkiksi muistilistan tai lomakkeen suunnittelun avulla, jota voidaan käyttää keskustelun pohjana. Tuloseskustelun keskeisiä piirteitä ovat suorituksen arviointi, palaute sekä kriteerien täsmentäminen. Kehityskeskustelussa vastaavia piirteitä ovat osaamisen arviointi, tulevaisuuden odotukset sekä urasuunnitelmat (Piili 2006, 126 - 128.)

Mahdollisuus jatkokouluttautumiseen. Ihmisen kehittymisen ja uuden oppimisen halua kutsutaan kasvumotivaatioksi. Työntekijä, joka on kiinnostunut kehittymisestä näkee ympäristönsä huomattavasti positiivisemmin kuin kiinnostuksensa itsensä kehittämiseen menettänyt työntekijä. Kehittymisen halua edistäviä tekijöitä ovat työn haasteellisuus, vapaus sekä työryhmän ja esimiehen tuki (Docendum, Työhyvinvoinnin tekijät). Esimiehen tulisi suunnitella, tiedottaa ja motivoida alaista kouluttautumisen suhteen osana osaamisen johtamista (Lahti 2005, 51).

Henkilöstöetuudet. Työnantajan tarjoamiin etuihin lukeutuu niin virkistystoiminnalliset edut, kuin esimerkiksi työpaikalla tarjolla oleva ilmainen kahvi tai virkistysjuomat, henkilökuntakortti tai erilaiset työntekijöitä varten otetut vapaaehtoiset vaakuutukset. Yleisin käytössä oleva etu on matkapuhelinetu. Henkilöstöeduilla pyritään vaikuttamaan työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyteen (Moilanen 2012.)

Työaikaan sisältyvä ruokatauko. Ruokatauon lukeminen työaikaan riippuu yleensä työaikamuodosta. Jos työntekijä työskentelee jaksotyöaikatyömuodossa, sisältyy siihen oikeus ruokailla työaikana. Muissa työaikamuodoissa ruokatauko lukeutuu normaalisti työntekijän omaan aikaan, ellei sen työaikaan sisältyvyydestä sovita erikseen työ sopimuksessa (Koskiluoma 2014.)

Tulospalkkio. Tulospäerusteinen palkanosa maksetaan hyvän tuloksen johdosta, tai tietystä aikaansaannoksesta (Rantamäki ym. 2006, 95). Käytännössä kyse voi olla esimerkiksi myyntihenkilöstön myynnin kappalemäärästä, myynnin yhteis-

summasta tai tuotantokoneen hoitajan tuotantomäärästä (Gustafsson ym. 1997, 52 - 53).

Sisäinen viestintä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää, mikä tapahtuu organisaation sisällä. Kyse on päivittäisestä, työtehtäviin liittyvien tietojen viestimisestä, yrityksen taloudellisesta tilanteesta, työehdoista, muutoksista tai yrityksen arvojen viestimisestä henkilökunnalle. On tärkeää, että työntekijät ovat perillä yrityksen sisäisistä asioista. Sisäisen viestinnän toiminnan kannalta on hyvä luoda suunnitelma, jossa käydään läpi muun muassa mitä kanavia käyttäen yrityksessä harjoitetaan sisäistä viestintää ja mitä kanavaa käytetään erilaisissa tapauksissa sekä mistä asioista informoidaan ja kenen vastuulla informointi on (SPYM Blogi 2012.)

Työvaatetus. Työvaate-edun merkityksen huomaa parhaiten silloin, kun se puuttuu. Mikäli työ on fyysistä, se velvoittaa usein kestävien vaatteiden käyttöä (Hakonen ym. 2005, 154). Usein myös hygienia- ja turvallisuusvaatimukset on helpompi täyttää, kun työntekijöillä on testatut ja tarkoituksenmukaiset työasut omien vaatteiden sijasta. Työvaatteet myös vaikuttavat – sekä pahimmillaan että parhaimmillaan – kantajansa työhyvinvointiin. Työvaatetuksen avulla voidaan myös osoittaa työntekijälle, että heitä ja heidän hyvinvointiaan arvostetaan (MTV:n artikkeli 2012).

Eri työkuultuurien yhteensovittaminen. Kulttuurierot johtuvat ihmisten erilaisista taustoista, joihin vaikuttaa missä ihminen on kasvanut, asunut ja luonut käsityksensä maailmasta ja itsestään. Eroavaisuuksia löytyy niin etnisyyden, uskonnon kuin kansalaisuudenkin suhteen. Työpaikalla tulisi tavoitella eri kulttuurisia taustoja edustavien ryhmien tasa-arvoista rinnakkaiseloja sekä toimivaa yhteistyötä kohti tulosten saavuttamista (Piili 2006, 97 - 98.)

Mahdollisuus vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa. Kinnusen (2010, 65) mukaan Tjosvold, Yu ja Chui (2004, 1224) näkivät organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen olevan kriittisen tärkeä taito reflektointia ja virheistä oppimista ajatellen. Myös Alderfer (1972, 45, Korpelaisen 2005, 122 mukaan) korosti hyvien vuorovaikutussuhteiden olevan edellytyksiä kasvulle ja luovan potentiaalin vapauttamiselle.

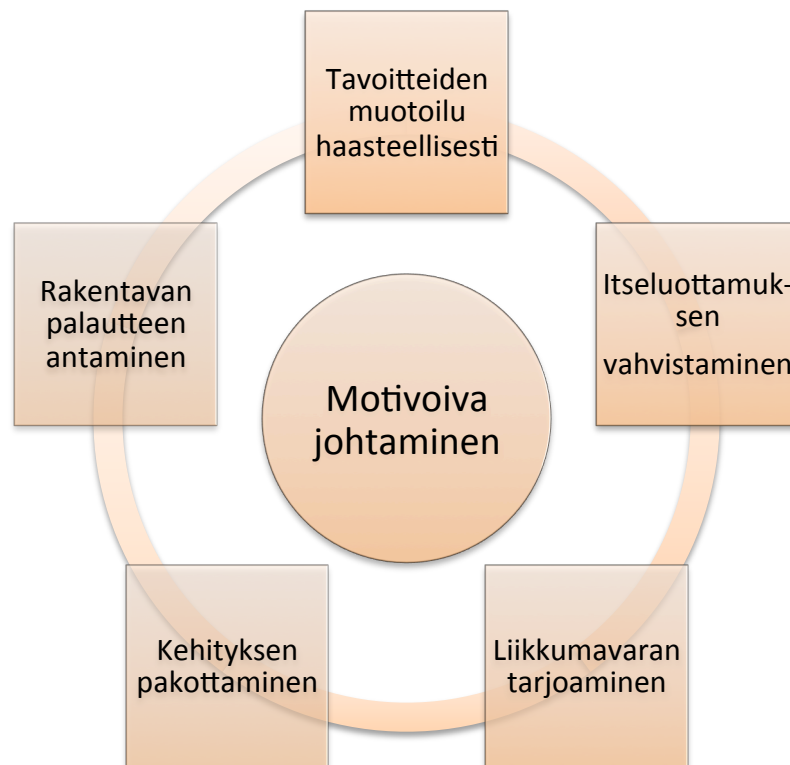
Työnantajan järjestämä työterveyshuolto. Terveyshuoltoon liittyvät edut ovat vakinaisen työsuhteen jälkeen vetovoimaisimpia etuja. Vaikka työterveyshuollosta aiheutuvat kustannukset ovat yritykselle usein pieniä, voi niillä olla suuri arvo henkilöstölle esimerkiksi sairastumisen, sairastumisen estämisen tai nopeasti hoitoon pääsemisen yhteydessä (Rantamäki ym. 2006, 85.)

Epäasialliseen käytökseen puuttuminen. Esimiehellä on velvollisuus puuttua työpaikalla tapahtuvaan epäasialliseen kohteluun heti kun asia on tullut esimiehen tietoon. Mikäli siihen ei puututa, voi seurauksena olla esimerkiksi työtehon laskeminen, motivaation heikkeneminen ja työilmapiirin kiristyminen. Ripeä ristiriitoihin ja muihin työn pulmiin puuttuminen on tärkeää työntekijöiden luottamuksen saavuttamisen ja sen säilyttämisen kannalta (Työsuojeluhallinnon opas 2013, 7 - 21.)

2.3.1 Esimiehen tehtävät henkilöstön motivoinnissa

Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 95) pitävät suomalaisten esimiesten ihmisten johtamisen osaamistasoa huonona ja kertovat tämän aiheuttavan huonoa työssä viihtyvyyttä. Suurimpina ongelmina he pitävät kiirettä, vähäistä palautteen määrää, työn vähäistä palkitsemista, esimiesten vähäistä tukea, epäoikeuden mukaista kohtelua ja heikkoa töiden organisointia.

On tärkeää ymmärtää, että motivaatio on yksi keskeisistä osa-alueista niin johtamista kuin palkitsemistakin ajatellen. Motivaation merkitys on kokonaisvaltainen; se vaikuttaa niin työhalukkuuteen kuin vireystasoon ja tätä kautta myös työn laatuun ja työhyvinvointiin (Luoma ym. 2004, 33.)



Kuvio 3. Motivoivan johtamisen viisi osatekijää (Niermeyer ym. 2004).

Jotta esimies motivoisi alaisiaan, tulisi hänen kiinnittää huomiota

- työntekijöiden pätevyyden kehittämisen huomioimiseen.
- yhteisten tavoitteiden asettamiseen, joiden saavuttaminen on houkuttelevaa molemmille osapuolille.
- oikeanlaisen kuvan antamiseen, jotta työntekijä kokisi ponnistelun olevan kannattavaa.
- parhaiden mahdollisten työehtojen varmistamiseen (Niermeyer & Seyffert 2004, 65.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen määrittelyä, kyselylomakkeen koostamista sekä opinnäytetyössä käytettyjä keinoja tulosten esittämiseen.

3.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkittava otos

Tutkimus työntekijöiden motivointikeinoista toteutettiin kvantitatiivisena *survey-tutkimuksena*, jolla tarkoitetaan tutkimusstrategiaa jonka avulla kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä.

Survey-tutkimukselle tyypilliset piirteet vaiheittain Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 130) mukaan:

1. tietyistä ihmisjoukosta poimitaan otos yksilöitä
2. kerätään aineisto
3. aineisto kerätään jokaiselta yksilöltä strukturoidussa muodossa
4. kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä

Kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Edellytyksenä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on, että siihen käytetty otos on riittävän suuri ja edustava.

Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat seuraavat

- Tutkimus vastaa kysymyksiin; Mikä?, Missä?, Paljonko? ja Kuinka usein?.
- Tutkimus perustuu numeerisesti suureen, edustavaan otokseen.
- Ilmiötä kuvataan numeerisen tiedon pohjalta.

Aineiston keräämiseen käytetään tavallisesti kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Tässä opinnäytetyössä päädyttiin sähköiseen kyselylomakkeeseen sen vastaajaystävällisyyden ja helpon analysoinnin vuoksi. Kyselyn saatekirje lä-

hetettiin toimeksiantajayhdistyksen sihteerin toimesta jäsenyritysten sähköpostiosoitteisiin. Saatekirje sisälsi linkin Webropol-palvelun avulla luotuun kyselyyn.

3.2 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomake alkoi rakentumaan tutkimusongelman lähtökohtien pohtimisen kautta; kyselyllä pyrittiin saamaan tietoa motivointikeinoista. Mahdollisista motivaatiokeinoista koostettiin alustava mind map, eli miellekartta. Kyselyä koottaessa pääkysymys oli, mikä voisi motivoida työntekijää. Kun hahmotelma kyselylle oli muodostettu, tarkasteltiin muita samaa aihepiiriä käsitteleviä opinnäytetöitä ja graduja ideoita kyselyä varten silmällä pitäen. Kysely hahmottui lopulliseen muotoonsa Webropol-palvelussa, kun palvelun avulla saatiin näkemys, miltä kysely todella näyttää.

Teoriaosuudessa esitellyjä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä hyödynnettiin kyselyä suunnitellessa vastausvaihtoehtoina. Valmiiden vastausvaihtoehtojen ajateltiin helpottavan kyselyyn vastaamista ja vastausten analysointia.

Kyselyn ensimmäiset kysymykset käsittelivät taustatietoja – yrityksen taustoista haluttiin tietää ensimmäiseksi, kuinka kauan yritys on ollut toiminnassa, ja toiseksi kuinka monta työntekijää yritys työllistää. Toisen kysymyksen oli tarkoitus jakaa vastaajakuntaa, sillä toimeksiantajayhdistyksen jäsenyrityksistä mittava prosentti on yhden hengen työllistäviä yrityksiä, ja näin ollen tämän hetkisten työntekijöiden motivointikeinojen kartoittaminen ei ole ajankohtaista. Potentiaalisia kyselyyn vastaajia ei kuitenkaan haluttu rajata pois kyselyä välitettäessä, ja näin ollen kyselyyn luotiin poikkeava polku vastaajille, jotka eivät tämän hetkisessä tilanteessa työllistä lisätyövoimaa.

Mikäli toiseen kysymykseen vastattiin yrityksen työllistävän vain yrittäjän, siirtyi kysely seuraavalle sivulle kysymykseen kolme, jossa tiedusteltiin työvoiman palkkaamisesta tulevaisuudessa. Jos tähän kysymykseen vastattiin Kyllä, hyppäsi kysely tämän hetkistä motivaatiotasoa käsittelevien kysymysten yli kysymykseen numero yhdeksän. Mikäli taas kysymykseen vastattiin Ei tai En osaa sanoa, kysely siirtyi suoraan viimeiselle sivulle.

Vastaajille, joiden edustamassa yrityksessä työskentelee kahdesta työntekijästä ylöspäin avautui seuraavalla sivulla kysymys numero 4, jossa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 – 5 (1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä, 5 = erittäin hyvä) työntekijöiden tämänhetkistä motivaatiotasoa. Samalla sivulla sijaitsi myös viides kysymys, jossa pyydettiin arvioimaan eri seikkojen tärkeyttä asteikolla 1 – 5 (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = ei tärkeä eikä tarpeeton, 4 = melko tärkeä, 5 = erittäin tärkeä). Arvioitavana oli motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joiden merkityksestä vastaajille haluttiin saada kuva. Nämä tekijät esiteltiin tarkemmin kappaleessa 2.3 Motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Kysymyksessä numero kuusi haluttiin saada selville yrityksessä jo huomioituja seikkoja motivaation tason parantamiseksi. Vastaamisen helpottamiseksi tarjolla oli valmiiksi laadittuja vaihtoehtoja, joista yrityksessä huomioidut pyydettiin rastittamaan. Myös tämän kysymyksen yhteydessä esiintyvät vaihtoehdot esitellään tarkemmin osana kappaletta 2.3 Motivaatioon vaikuttavat tekijät. Lisäksi samalla sivulla oli kaksi avointa kysymystä; kysymyksessä numero seitsemän haluttiin tietää muista mahdollisista tekijöistä, joilla on kyselyyn vastaajan mielestä merkitystä työntekijöiden motivointia ajatellen. Kahdeksas kysymys oli asetettu pakolliseksi ja siinä kysyttiin keinoa/seikkaa jolla on vastaajan mielestä ollut suurin vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Kysymys oli kyselyn tärkein tutkimusongelmaa ajatellen. Vastausta pyydettiin rajaamaan maksimissaan viiteen eri keinoon, sillä vastaajan haluttiin pohtivan kysymykseen kaikista tärkeimmäksi miellettyt keinot.

Kysymys numero yhdeksän, joka tuli esiin myös vastaajille, joiden yritys työllistää tällä hetkellä vain yrittäjän, mutta joilla olisi mahdollisesti tarkoitus tulevaisuudessa palkata lisää työvoimaa, kohdistui tuleviin käyttöön otettaviin motivaation lisäämiskeinoihin. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin kysymyksessä numero kuusi esiintyneet. Lisäksi samalta sivulta löytyi avoin kysymys numero kymmenen, johon pyydettiin kirjoittamaan muita mahdollisia toimenpiteitä, joita vastaaja haluaisi, tai aikoisi kokeilla.

Seuraavalla sivulla oli vielä mahdollisuus vapaamuotoiseen kommentointiin avoimen vastauskentän avulla. Tämän jälkeen siirryttiin kyselyn viimeiselle sivulle, jossa vastaajaan kiitettiin ja muistutettiin vielä painamaan sivulta löytyvää Lähetä-painiketta, jotta vastaus kirjautuisi järjestelmään.

3.3 Tulosten läpikäyminen

Kyselyn tulokset esitetään erilaisten kuvioiden sekä taulukoiden avulla. Kuvioina käytetään Microsoft Wordin avulla luotuja ympyrä- ja pylväskaavioita. Lisäksi käytetään Wordle-ohjelman avulla luotua sanapilveä. Sanapilvi luodaan wordle.net-sivustolla syöttäen tekstiä josta ohjelma luo kuvan. Wordleä voi käyttää myös linkittämällä verkkosivun osoitteen, josta se poimii kaikki sivulla käytetyt sanat. Kuvassa useasti esiintyvät sanat korostuvat isommalla fontilla. Vastaavasti harvemmin esiintyvät sanat näkyvät pienemmällä fontilla. Näytettävien sanojen määrää voi rajata tai lisätä vapaasti, joka vaikuttaa kuvan ulkonäköön. Kun Wordle on luonut kuvan, siihen voidaan muokata haluttu fontti, tekstin väri tai tekstin suunta.

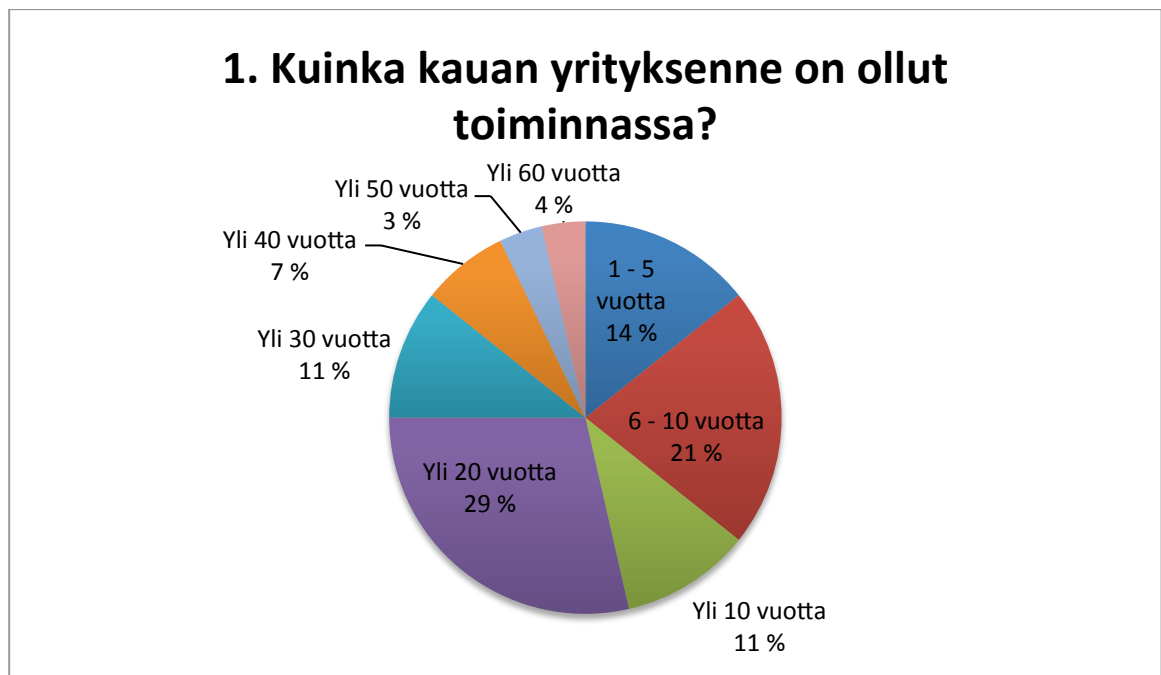
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysely lähetettiin 26.tammikuuta 2015 yhteensä 198 sähköpostiosoitteeseen, jotka sisältyivät toimeksiantajan jäsentietorekisteriin. Kysely oli tarkoitettu esimiesasemassa yrityksissä toimiville henkilöille. Valitettavasti viesti ei mennyt perille kaikissa tapauksissa täynnä olleiden postilaatikoiden vuoksi. Vastausaikaa kyselyyn oli 9.2.2015 asti, eli kaksi viikkoa. Kun kysely oli ollut avoinna viikon, vastaanottajille lähetettiin muistutus kyselystä. Vastauksia kyselyyn tuli kahden viikon aikana kokonaisuudessaan 28 kappaletta.

Vähäisen vastaajamäärän vuoksi kyselyn tuloksia voidaan pitää ainoastaan suuntaa antavina.

4.1 Taustatiedot

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin kuinka kauan vastaajan edustama yritys on ollut toiminnassa. Kysymys oli pakollinen, ja siihen vastasi 28 kyselyyn vastannutta. Vastaukset jakautuivat kuvion osoittamalla tavalla.



Kuvio 4. Yritysten ikäjakautuma prosentteina

Alle vuoden toiminnassa olleita yrityksiä ei esiintynyt lainkaan. Suurin edustettu ryhmä oli yli 20 vuotta toimineet yritykset, johon kuului 29 % vastanneista, eli kahdeksan vastaajaa.

Toinen kysymys koski yrityksen työntekijöiden määrää. Tämä kysymys oli myös pakollinen, ja siihen vastasi 28 kyselyyn vastannutta. Jakauma esiintyy alla olevassa kuvioissa.

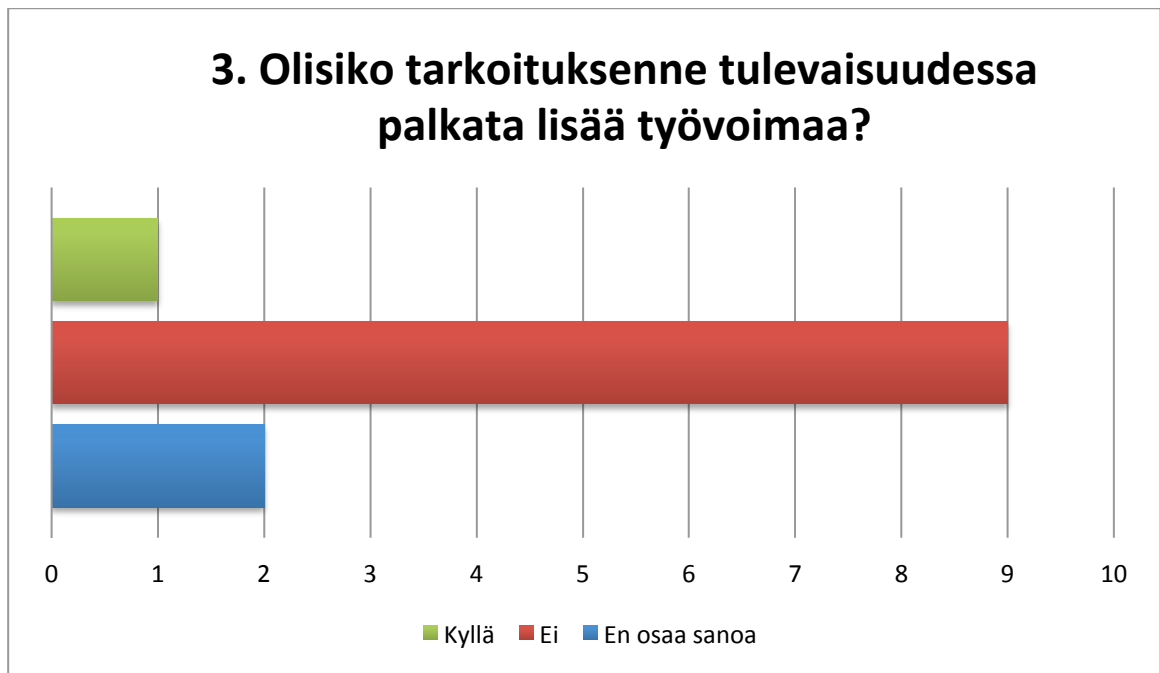


Kuvio 5. Työntekijöiden määrä yrityksissä

Suurin luokka oli vain yrittäjän työllistävät yritykset, joita oli kokonaisvastaaja määrästä 43 %, eli kaksitoista kyselyyn vastannutta. 21 - 30 työntekijää työllistäviä yrityksiä ei esiintynyt lainkaan. Yli 30 työntekijää työllistäviä yrityksiä esiintyi 3 %, eli yhden kyselyyn vastanneen verran.

Kolmas kysymys tuli esiin, mikäli kyselyyn vastaaja valitsi edeltävästä kysymyksestä vaihtoehdon *Yritys työllistää vain yrittäjän*. Kysymyksen oli tarkoitus jakaa vastaajakuntaa, sillä kysymykset numero neljästä kahdeksaan käsittelivät tämänhetkistä työntekijöiden motivointia yrityksissä. Kysymykseen vastasi kaksitoista kyselyyn vastannutta. Jos vastaaja valitsi vaihtoehdon *Kyllä* – eli lisää työvoimaa olisi tarkoitus palkata tulevaisuudessa, siirtyi kysely yhdeksänteen kysymykseen, joka käsitteli tulevaisuudessa käytettäviä toimenpiteitä motivaation lisäämiseksi.

Vastaamalla *Ei* tai *En osaa sanoa* kysely siirtyi viimeiselle sivulle. Kuvio vastausten jakaumasta löytyy alapuolelta.



Kuvio 6. Yhden henkilön työllistävien yritysten lisätyövoiman palkkaaminen

Kahdestatoista vastaajasta yhdeksän, eli 75 % ei ole suunnitellut lisätyövoiman palkkaamista tulevaisuudessa. Yksi (eli 8 %) vastanneista siirtyi kysymykseen numero 9. Sekä *Ei* että *En osaa sanoa* – vastanneet siirtyivät kyselyn viimeiselle sivulle, josta kyselyn vastaus lähetettiin Lähetä – painiketta käyttämällä.

4.2 Tämänhetkinen motivointi

Tämän hetkistä motivointia koskeviin kysymyksiin siirtyivät vastaajat, joiden edustama yritys työllistää yrittäjän lisäksi muita työntekijöitä. Nämä kysymykset tulivat näkyviin kuudelletoista vastaajalle, eli 57 % kyselyyn vastanneista.

Neljännessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan tämän hetkistä motivaation tasoa asteikolla 1 – 5 (1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä, 5 = erittäin hyvä). Kysymykseen vastasi kuusitoista kyselyyn vastannutta, ja vastaukset jakautuivat seuraavalla sivulla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 7. Tämänhetkinen motivaatiotaso yrityksissä

Vastaajista kaikki näkivät motivaation olevan vähintäänkin keskitasolla. Yksikään vastaajista ei pitänyt motivaatiotasoa huonona tai erittäin huonona. Suurin osa vastaajista arvioi motivaatiotasoa hyväksi.

Viides kysymys käsitteli erilaisia motivaatioon liittyviä seikkoja ja niiden tärkeyttä. Kysymykseen vastasi kuusitoista kyselyyn vastannutta. Vastaajat arvioivat tärkeyttä asteikolla 1 – 5 (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = ei tärkeä eikä tarpeeton, 4 = melko tärkeä, 5 = erittäin tärkeä). Taulukko numero kolme liittyy kysymykseen..

Taulukko 3. Erilaisten motivointiin liittyvien seikkojen tärkeys

5. Miten tärkeinä pitäisitte seuraavia seikkoja?	Ei lainkaan tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei tärkeä eikä tarpeeton	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Yhteisöllisyyden ja hyvän työilmapiirin luominen				63 %	37 %
Palautteen antaminen, kerääminen ja käsittely			6 %	63 %	31 %
Vastuunjakaminen				50 %	50 %
Työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentaminen				44 %	56 %
Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lisääminen			6 %	63 %	31 %
Työntekijän henkilökohmainen huomioiminen			6 %	63 %	31 %
Esimerkillä johtaminen				56 %	44 %
Työntekijöiden palkitseminen			24 %	38 %	38 %
Työsuoritusten seuranta ja virheisiin reagointi				50 %	50 %
Uuden työntekijän perehdyttäminen				25 %	75 %
Koulutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen		6 %	25 %	44 %	25 %
Epäasialliseen käytökseen puuttuminen				25 %	75 %
Vuosittaiset kehityskeskustelut	6 %	19 %	37 %	19 %	19 %

Taulukossa ilmenevät prosenttiluvut tarkoittavat vastausten jakautumista.

Tärkeimmiksi seikoiksi vastaajien keskuudessa nousivat *uuden työntekijän perehdyttäminen* sekä *epäasialliseen käytökseen puuttuminen*. Eniten eriäviä mielipiteitä löytyi vuosittaisten kehityskeskustelujen suhteen. Pääpiirteittäin vastaajat olivat kuitenkin samoilla linjoilla, ja useimpia seikoista pidettiin joko melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä.

Kuudennessa kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin erilaisten motivaation tasoa parantavien seikkojen mahdollisesta käytöstä tähänastisessa tilanteessa. Yrityksessä huomioidut seikat pyydettiin rastittamaan. Kysymykseen vastasi kuusitoista kyselyyn vastannutta. Vastaukset jakoutuivat neljännen taulukon esittämällä tavalla.

Taulukko 4. Huomioidut seikat motivaation parantamiseksi

6. Onko yrityksessänne huomioitu seuraavia seikkoja motivaation tason parantamiseksi?	<i>Vastausten määrä</i>
Työvaatetus	16
Työehtosopimuksen mukaiset edut (esimerkiksi vuosilomat)	14
Rahapalkka	12
Epäasialliseen käytökseen puuttuminen	10
Työaikaan sisältyvä ruokatauko	9
Palautteen antaminen työntekijälle	9
Mahdollisuus vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa	9
Työnantajan järjestämä työterveyshuolto	9
Sisäinen viestintä	8
Työnantajan järjestämä virkistystoiminta	8
Tulos- ja kehityskeskustelut	6
Henkilöstöetuudet (esimerkiksi henkilökuntakortti)	4
Tulospalkkio	4
Työnantajan järjestämä koulutus	4
Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistaminen	4
Työntekijöiden henkilökohtaisten kykyjen hyödyntäminen (esimerkiksi kielitaito)	2
Mahdollisuus jatkokouluttautumiseen	2
Eri työkuultuurien yhteensovittaminen	0

Jokainen vastaajista valitsi työvaatetuksen huomioiduksi seikaksi. Toiseksi eniten vastauksia keräsi työehtosopimuksessa esiintyvien etujen noudattaminen. *Eri työkuultuurien yhteensovittaminen* jäi vastauksetta.

Vastauksissa kaksi kertaa, tai useammin esiintyneitä tekijöitä olivat

- avoimuus (asioista kertominen)
- henkilöstöetuudet
- huomioiminen (esimerkiksi lounaan tarjoaminen tai lahjakortin antaminen)
- joustavuus työajoissa (liukuva työaika)
- mahdollisuus oman työn ja työtehtävien kehittämiseen (työn mielekkyyden parantaminen)
- palautteen antaminen (täytyy muistaa kehua, kun on aihetta)
- palkka
- työntekijän taitojen edistäminen (jatkokoulutus)
- työn vaihtelevuus
- työvaatteet
- vakituiset työsuhteet (työsuhteen jatkumisen varmuus)
- vastuun jakaminen (vastuun antaminen, vastuu asioiden sovitusti hoitamisesta sekä aikataulun noudattamisesta).

Suluissa olevat seikat ovat esille tulleita samaan aihepiiriin kuuluvia tekijöitä.

Muita kysymyksen yhteydessä ilmenneitä tekijöitä olivat

- hyvä ilmapiiri
- hyvä keskusteluyhteys
- hyvät välit esimiehen kanssa
- kannustaminen
- luottamus työntekijään
- oma esimerkki
- onnistuminen työssä
- provisiopalkkaus
- sovittujen asioiden pitäminen
- tyky-setelit
- työehtosopimuksen noudattaminen
- työparien valinta
- työterveyshuolto
- uusien ideoiden positiivinen vastaanotto
- vakaa työnantaja.

4.3 Tulevaisuuden motivointi

Kysymyksessä numero yhdeksän tiedusteltiin toimenpiteitä, joita ajateltaisiin ko-
keiluun tulevaisuudessa motivaation lisäämiseksi. Kysymykseen vastasi kolme-
toista kyselyyn vastannutta. Sopivat vaihtoehdot pyydettiin rastittamaan. Vastaus-
vaihtoehtoina olivat kuudennesta kysymyksestä tutut seikat. Vastaukset jakautui-
vat viidennen taulukon esittämällä tavalla.

Taulukko 5. Tulevaisuudessa kokeiltavat motivointikeinot

9. Mitä toimenpiteitä haluaisitte/aiotte kokeilla lisätäkseenne motivaatiota?	<i>Vastauksien määrä</i>
Tulospalkkio	7
Palautteen antaminen työntekijöille	5
Tulos- ja kehityskeskustelut	5
Henkilöstöetuudet (esimerkiksi henkilökuntakortti)	4
Sisäinen viestintä	4
Työehtosopimuksen mukaiset edut (esimerkiksi vuosilomat)	2
Työntekijöiden henkilökohtaisten kykyjen hyödyntäminen (esimerkiksi kielitaito)	2
Työnantajan järjestämä koulutus	2
Työnantajan järjestämä virkistystoiminta	2
Työvaatetus	2
Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistaminen	2
Työnantajan järjestämä työterveyshuolto	2
Työaikaan sisältyvä ruokatauko	1
Rahapalkka	1
Mahdollisuus vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa	1
Eri työkulttuurien yhteensovittaminen	0

Suosituin vastausvaihtoehto oli *Tulospalkkio*. Toiseksi eniten vastauksia keräsivät *Palautteen antaminen työntekijöille* sekä *Tulos- ja kehityskeskustelut*. *Eri työkulttuurien yhteensovittaminen* jäi vastauksetta.

Kymmenennessä kysymyksessä pyydettiin ilmoittamaan muita työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia toimenpiteitä, joita ajateltaisiin kokeiltavan tulevaisuudessa. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista, ja vastauksia kysymykseen tuli kaksi kappaletta. Vastauksissa esille nousseita toimenpiteitä olivat **työtehtävien ke-**

hittäminen, yhteistyön kehittäminen sekä vastuun työntekijöille jakamisen lisääminen.

4.4 Vapaamuotoiset kommentit ja vastausten lähettäminen

Kyselyn toiseksi viimeisellä sivulla oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Neljä vastaajaa jätti vapaamuotoisen kommentin.

Vapaamuotoisissa kommenteissa esille tulleita vastauksia olivat

- *Työntekijöiden tsemppauksella on ihmeellinen vaikutus niiden työtulokseen.*
- *Minusta töitä tulisi tehdä silloin kun niitä on tarjolla. Sesonkiluontoiset työt voisi siirtää lomia.*
- *Perusasioita ovat työntekijän suhtautuminen työhönsä sekä arvostus työpaikalla.*

Kyselyn viimeisellä sivulla vastaajaa kiitettiin vastausten antamisesta sekä muistutettiin sivulta löytävästä Lähetä –painikkeesta, jota painamalla vastaukset kirjautuivat järjestelmään.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen nykytilanne on yritysten työntekijöiden motivaation suhteen sekä millaisia motivointikeinoja toimeksiantajayhdistyksen jäsenyrityksissä käytetään tai on aikaisemmin käytetty. Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin motivaatioon ja siihen liittyviin teorioihin, sekä mahdollisesti motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kyselyn koostamiseksi luotiin mind map, eli miellekartta, ja lisäksi tutustuttiin aikaisempiin samaa aihepiiriä käsitteleviin opinnäytetöihin sekä graduihin. Kyselyssä vastausvaihtoehtoina esiintyneet motivaatioon vaikuttavat tekijät esiteltiin osana opinnäytetyön toista lukua.

Kyselyyn vastasi 28 jäsenyritysten edustajaa. Kysely lähetettiin 198 sähköpostiosoitteeseen, mutta se ei valitettavasti tavoittanut kaikkia potentiaalisia vastaajia täynnä olleiden postilaatikkojen vuoksi. Vastaajaprosentti oli 14,14 % lähetettyjen viestien kokonaismäärästä. Vaikka jokainen viestin vastaanottajista ei tarttunut kyselyyn vastaamiseen, viestin lukeminen herätteli myös heitä pohtimaan tärkeää aihetta. Työntekijöiden motivointi jää helposti kiireisten asioiden varjoon, eikä motivaatiota tai sen vaikutuksia ajatella riittävästi. Vähäisestä vastaajamäärästä johtuen kyselyn tuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina.

Kyselyn ensimmäisen osan kysymykset koskivat vastaajien edustamien yritysten taustatietoja. Kysymykset käsittelivät yrityksen ikää sekä työntekijöiden määrää. Vain yrittäjän työllistävien yritysten suurta määrää osattiin odottaa toimeksiantajayhdistyksen jäsenrakenteen perusteella.

Toisen osan kysymykset koskivat tämänhetkistä motivaatiota. Ensin vastaajaa pyydettiin arvioimaan motivaation tämän hetkistä tasoa, jonka jälkeen pyydettiin arvioimaan erilaisten motivaatioon liittyvien ennalta määritettyjen seikkojen tärkeyttä. Jokainen vastaaja arvioi motivaation tämän hetkisen tason olevan vähintäänkin keskitasolla, eli yleisesti ottaen työmotivaatio jäsenyrityksissä oli hyvä. Motivaatioon liittyvistä seikoista tärkeimmiksi nousivat *uuden työntekijän perehdyttäminen* sekä *epäasialliseen käytökseen puuttuminen*. Eniten mielipiteitä jakoi *vuosittaiset kehityskeskustelut*. Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin erilaisten motivaation

tasoa parantavien seikkojen käyttämisestä tähänastisessa tilanteessa. Suosituimpia seikkoja olivat *työvaatetus* sekä *työehtosopimuksen mukaiset edut (esimerkiksi vuosilomat)*. Työvaatetuksen suosio perustui luultavammin siihen, että toimeksiantajayhdistyksen jäsenyrityksissä on paljon teollisuusyrityksiä joissa jo työtehtävät vaativat kestäväää ja samalla suojaavaa työvaatetusta. *Eri työkuultuurien yhteensovittaminen* ei saanut yhtään vastausta. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että työntekijät tulevat samalta alueelta ja samanlaisista taustoista, ja esimerkiksi ulkomaalaistaustaista työvoimaa esiintyy vähän alueen pk-yritysten palveluksessa. Samasta aihepiiristä oli myös avoin kysymys, jolla haettiin mahdollisia muita seikkoja joita ei kyselyssä ennalta annettu vastausvaihtoehdoiksi. Tällaisiksi seikoiksi nousivat esimerkiksi *työntekijän oma asenne, arvostus* ja *työn mielekkyys*. Tämän jälkeen seurasi kyselyn tärkein kysymys, jossa haluttiin tietää millä keinoilla tai seikoilla on ollut suurin vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Vastaukseksi saatiin laaja-alainen joukko erilaisia tekijöitä, joista vahvimmin pinnalle nousivat palautteen antaminen ja vastuun jakaminen.

Kyselyn kolmas osa keskittyi tuleviin motivointikeinoihin. Ensimmäisenä kysymyksessä numero yhdeksän annettiin vaihtoehdoiksi aikaisemmin kysymyksen numero kuusi yhteydessä esiintyneet seikat. Suosituimmaksi tulevaisuudessa kokeiltavaksi keinoksi nousi *tulospalkkio*. Tämän lisäksi *palautteen antaminen ja tulos- ja kehityskeskustelut* keräsivät vastauksia. *Eri työkuultuurien yhteensovittaminen* jäi tässäkin kysymyksessä vastauksetta. Lisäksi, myös tässä kohtaa oli samaa aihepiiriä koskeva avoin kysymys, jonka avulla haluttiin tiedostella muita mahdollisesti tulevaisuudessa kokeiltavia motivointiin liittyviä keinoja. Vastaukseksi saatiin *työtehtävien kehittäminen, yhteistyön kehittäminen* sekä *vastuun työntekijöille jakamisen lisääminen*.

Tämän jälkeen oli vielä mahdollisuus vapaaseen kommentointiin, johon tulikin varteenotettavia ajatuksia aihepiiriin liittyen työntekijöiden kannustamisen voimasta, työntekijöiden suhtautumisesta työhönsä, arvostuksesta työpaikalla sekä sesonkiluonteisesta työnteosta.

Kyselyssä esiintyi myös vaihtoehtoinen polku yrittäjän työllistäville yrityksille, sillä kysymykset numero neljästä kahdeksaan käsittelivät työntekijöiden tämän hetkistä motivointia, ja näin ollen mikäli yrityksellä ei ollut työntekijöitä, eivät kysymykset

olleet vastaajille relevantteja. Mikäli työntekijöiden määrää käsittelevään kysymykseen vastattiin yrityksen työllistävän vain yrittäjän, siirtyi kysely kysymykseen, jossa tiedusteltiin olisiko lisätyövoiman palkkaaminen tulevaisuudessa tarpeen. Jos vastaaja vastasi tähän myöntävästi, hänet siirrettiin tulevaisuuden motivointiin liittyviin kysymyksiin. Jos vastaaja vastasi kieltävästi, tai ei osannut sanoa, hänet siirrettiin kyselyn viimeiselle sivulle.

Kyselyyn saadut vastaukset olivat kattavia ja avoimiinkin kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia, vaikka vastaajien määrä jäikin vähäiseksi. Tuloksien tarkastelusta on varmasti hyötyä uusien motivointikeinojen miettimisessä ja käyttöönotossa jäsenyritysten keskuudessa. Lisäksi tuloksia toimitettaessa heillä on mahdollisuus tutustua koko opinnäytetyöhön viestissä olevan linkin kautta. Motivaatioon vaikuttavien tekijöiden lyhyet kuvaukset voivat olla avuksi kiireisellekin työnantajalle, sillä keskeinen tieto on tiivistetty lyhyeen pakettiin. Lisäksi aihepiiristä kiinnostuneelle myös opinnäytetyössä esiteltyihin motivaatioteorioihin tutustuminen voi tuottaa uusia näkökulmia ja ahaa-elämyksiä.

Työmotivaatioon vaikuttaa laajalti erilaisia tekijöitä ja kaikkien kirjaaminen on erittäin haastavaa. Tämän opinnäytetyön yhteydessä saatiin kuitenkin esille suhteellisen laaja kirjo tekijöitä, joista löytyy varmasti jokaiselle yrityksille uutta mietittävää motivoimisen saralla.

LÄHTEET

- Alderfer, C. P. 1972. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: The Free Press.
- Docendum. Työhyvinvoinnin tekijät. [Verkkosivu]. [Viitattu 12.2.2015]. Saatavana: <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- Dragon, J. 2012. Kokemus työn merkityksestä itsensä kehittämisen kautta. [Verkkojulkaisu]. Lapin yliopisto. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavana: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/77093/Dragon.Julius.pdf?sequence=1>
- Furnham, A. 1992. Personality at work: The role of individual differences in the workplace. London: Routledge.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Herzberg, F. 1987. One More Time: How Do You Motivate Employees?. [Verkkojulkaisu]. Boston: Harvard Business Review. [Viitattu 20.1.2015]. Saatavana: <http://synchronit.com/downloads/freebooks/herzberg.pdf>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Joutsenkunnas, T & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. p. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, M. 2010. Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. [Viitattu 9.2.2015]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-323-3.pdf
- Kohn, A. 1993. Punished by Rewards. New York: Plenum Press.
- Korpelainen, K. 2005. Kasvun pelivara: Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksissä. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. [Viitattu 24.1.2015]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67513/951-44-6345-5.pdf?sequence=1>
- Koskiluoma, K. 2014. Tarkkana työajoissa. [Verkkolehhtiartikkeli]. Talentia. [Viitattu 13.2.2015]. Saatavana: http://www.talentia-lehti.fi/lehti/lehden_jutut/edunvalvontaa_ja_tyosuojelua?846_m=5458

- Kuntien eläkevakuutus. 2009. Luottamus esimiehen ja työntekijän välillä: Miten työpaikan luottamussuhteita rakennetaan?. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 9.2.2015]. Saatavana: http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lahti, M. 2005. Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa. [Verkkajulkaisu]. Kuopio: Kuopion yliopisto. [Viitattu 12.2.2015]. Saatavana: <https://www.uef.fi/documents/1084483/1438176/mlahtigradu.pdf/5b932744-cdbf-4b41-a928-d3572d8b184f>
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavana: http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf
- Maslow, A. H. 1987. Motivation and personality. 3. p. New York: HarperCollins.
- Mettälä, J. & Savolainen, P. 2010. Osaavaksi pomoksi: Osaamisen johtamisen kehittäminen Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä. [Verkkajulkaisu]. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. [Viitattu 5.2.2015]. Saatavana: <http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20490/osaavaksi%20pomoksi.pdf?sequence=1>
- Moilanen, H. 2012. Firman piikkiin. [Verkkolehtiartikkeli]. Motiivi 6/2012. [Viitattu 13.2.2015]. Saatavana: <http://motiivi.jhl.fi/portal/?a=getArticle&issueId=34&articleId=622>
- MTV. 19.12.2012. Vaikuttavatko työvaatteet hyvinvointiin?. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.2.2015]. Saatavana: <http://www.mtv.fi/lifestyle/tyyli/artikkeli/vaikuttavatko-tyovaatteet-hyvinvointiin/3303360>
- Mäkipeska, M. & Niemelä T. 1999. Hengittävä työyhteisö: johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.
- Niermeyer R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suomentaja Sari Hellsten. Helsinki: Rastor.
- Peltola, A. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat.

- Pennanen, R. Päivitetty 12.4.2002. Vastuun jakaminen henkilöstölle synnyttää innovaatioita: Työministeriön tutkimuksen mukaan vastuuta saava henkilöstö viihtyy työpaikalla. [Verkkolehtiartikkeli]. Taloussanomat. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavana: <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2002/04/12/vastuun-jakaminen-henkilostolle-synnyttaa-innovaatioita/200223159/12>
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Psycon Views. 11.10.2012. Kyvykkyys ratkaisee: Riitta Viitalan haastattelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.2.2015]. Saatavana: <http://www.psycon.fi/fi/views/vieras/kyvykkyys-ratkaisee>
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Robbins, S. P. 1993. Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications. 6. p. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. & Judge, T. 2012. Essentials of Organizational Behavior. 11. p. Upper Saddle River (N.J.): Pearson/Prentice Hall.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Senge, P. M. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.
- Seppälä, T. 2012. Trust building and cooperation in supervisor-subordinate relationships and work units. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Helsingin yliopisto. Väitösk. [Viitattu 9.2.2015]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34175/trustbui.pdf?sequence=1>
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- SPYM. 14.2.2012. Sisäinen viestintä = TÄRKEÄÄ!. [Blogimerkintä]. [Viitattu 13.2.2015]. Saatavana: <http://www.spym.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>
- Tjosvold, D., Yu, Z-Y & Hui, C. 2004. Team learning from mistakes: The contribution of cooperative goals and problem-solving. Journal of Management Studies 41.
- Työsuojeluhallinto. 2013. Epäasiallinen kohtelu: Ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. [Verkkojulkaisu]. Työsuoje-luoppaita ja -ohjeita 42. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavana:

http://tyosuojelujulkaisut.wshop.fi/documents/2014/03/Epaasiallinen_kohtelu_TSO_42_netti.pdf

Työturvallisuuskeskus. Alaistaitojen perusta: luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.2.2015]. Saatavana: http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta

Value Based Management.net. Ei päiväystä. ERG Theory: Summary of Existence, Relatedness, Growth Theory. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.1.2015]. Saatavana: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. Väitösk. [Viitattu 5.2.2015]. Saatavana: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Volama, A. 2009. Organisaation hierarkkisuuden vaikutus yksilön tarpeiden toteutumiseen työssä. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. [Viitattu 24.1.2015]. Saatavana: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5587/Volama_Anssi.pdf?sequence=1

Warr, P. 2009. Environmental "vitamins", personal judgments, work values, and happiness. Oxford: Oxford University Press.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn sähköinen saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

LIITE 1. Kyselyn sähköinen saatekirje

Aihe: Kartoitus työntekijöiden motivointikeinoista

Tervehdys!

Tradenomiopiskelija Emilia Takala Seinäjoen ammattikorkeakoulusta tekee opin-
näytetyötään aiheesta Työntekijöiden motivointi eteläpohjalaisen yrittäjäyhdistyk-
sen jäsenyrityksissä.

Jäsenyrityksille suunnattu kysely aiheeseen liittyen löytyy osoitteesta:

linkki kyselyyn

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja siihen vastataan täysin anonyymis-
ti, eikä vastaajia voida erotella tuloksista. Kysely on avoinna 2 viikkoa.

Opinnäytetyön valmistuttua saamme jakoon raportin kyselyyn tulleista vastauksis-
ta, joiden avulla voimme saada kuvan tämän hetkisestä tilanteesta jäsenyritysten
keskuudessa sekä mahdollisia ideoita muiden yritysten käyttämistä malleista.

Emilia toivoo kyselylleen runsasta vastausprosenttia, käy siis vastaamassa kyse-
lyyn yllä olevasta linkistä!

Mukavaa

talven

jatkoa!

LIITE 2. Kyselylomake

Kartoitus työntekijöiden motivointikeinoista

1. Kuinka kauan yrityksenne on ollut toiminnassa?

() Alle vuoden

() 1 – 5 vuotta

() 6 – 10 vuotta

() Yli 10 vuotta

() Yli 20 vuotta

() Yli 30 vuotta

() Yli 40 vuotta

() Yli 50 vuotta

() Yli 60 vuotta

2. Kuinka monta työntekijää yrityksenne työllistää?

() Yritys työllistää vain yrittäjän

() 2 – 5 työntekijää

() 6 – 10 työntekijää

() 11 – 20 työntekijää

() 21 – 30 työntekijää

() Yli 30 työntekijää

3. Olisiko tarkoituksenne tulevaisuudessa palkata lisää työvoimaa? *(Tämä kysymys tuli esiin vain mikäli vastaaja valitsi edellisestä kysymyksestä vaihtoehdon Yritys työllistää vain yrittäjän)*

☐ Kyllä (*→ kysely siirtyy kysymykseen nro 9*)

☐ Ei (*→ kysely siirtyy viimeiselle sivulle*)

☐ En osaa sanoa (*→ kysely siirtyy viimeiselle sivulle*)

4. Millainen on mielestänne työntekijöidenne motivaatiotaso tällä hetkellä?

Arvioi asteikolla 1 - 5 (1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = ei hyvä eikä huono, 4 = hyvä, 5 = erittäin hyvä)

	1	2	3	4	5
Motivaation taso	()	()	()	()	()

5. Miten tärkeinä pitäisitte seuraavia seikkoja? Arvioi asteikolla 1 - 5 (1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = ei tärkeä eikä tarpeeton, 4 = melko tärkeä, 5 = erittäin tärkeä) *(vastausvaihtoehtojen järjestys on satunnainen)*

	1	2	3	4	5
Esimerkillä johtaminen	()	()	()	()	()
Palautteen antaminen, kerääminen ja käsittely	()	()	()	()	()
Vuosittaiset kehityskeskustelut	()	()	()	()	()
Uuden työntekijän perehdyttäminen	()	()	()	()	()
Työntekijöiden palkitseminen	()	()	()	()	()
Vastuun jakaminen	()	()	()	()	()
Yhteisöllisyyden ja hyvän työilmapiirin luominen	()	()	()	()	()
Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden lisääminen	()	()	()	()	()
Epäasialliseen käytökseen puuttuminen	()	()	()	()	()
Koulutusmahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen	()	()	()	()	()
Työntekijän henkilökohtainen huomioiminen	()	()	()	()	()
Työsuoritusten seuranta ja virheisiin reagointi	()	()	()	()	()
Työnantajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentaminen	()	()	()	()	()

6. Onko yrityksessänne huomioitu seuraavia seikkoja motivaation tason parantamiseksi? Rastita sopivat vaihtoehdot

- ☐ Työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat)
- ☐ Työntekijöiden henkilökohtaisten kykyjen hyödyntäminen (esim. kielitaito)
- ☐ Rahapalkka
- ☐ Työnantajan järjestämä koulutus
- ☐ Työnantajan järjestämä virkistystoiminta
- ☐ Palautteen antaminen työntekijälle
- ☐ Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistaminen
- ☐ Tulos- kehityskeskustelut
- ☐ Mahdollisuus jatkokouluttautumiseen
- ☐ Henkilöstöetuudet (esim. henkilökuntakortti)
- ☐ Työaikaan sisältyvä ruokatauko
- ☐ Tulospalkkio
- ☐ Sisäinen viestintä
- ☐ Työvaatetus
- ☐ Eri työkulttuurien yhteensovittaminen
- ☐ Mahdollisuus vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa
- ☐ Työnantajan järjestämä työterveyshuolto
- ☐ Epäasialliseen käytökseen puuttuminen

7. Mitkä muut tekijät mielestänne vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon?

8. Millä keinoilla/seikoilla on ollut mielestänne suurin vaikutus työntekijöiden motivaatioon? Ilmoita maksimissaan 5 keinoa

9. Mitä toimenpiteitä haluaisitte/aiotte kokeilla lisätäksenne motivaatiota?

- ☐ Työehtosopimuksen mukaiset edut (esim. vuosilomat)
- ☐ Työntekijöiden henkilökohtaisten kykyjen hyödyntäminen (esim. kielitaito)
- ☐ Rahapalkka
- ☐ Työnantajan järjestämä koulutus
- ☐ Työnantajan järjestämä virkistystoiminta
- ☐ Palautteen antaminen työntekijälle
- ☐ Määräaikaisten työsuhteiden vakinaistaminen
- ☐ Tulos- kehityskeskustelut
- ☐ Henkilöstöetuudet (esim. henkilökuntakortti)
- ☐ Työaikaan sisältyvä ruokatauko
- ☐ Tulospalkkio
- ☐ Sisäinen viestintä
- ☐ Työvaatetus
- ☐ Eri työkulttuurien yhteensovittaminen
- ☐ Mahdollisuus vuorovaikutukseen työtovereiden kanssa
- ☐ Työnantajan järjestämä työterveyshuolto

10. Muita toimenpiteitä joita haluaisitte/aiotte kokeilla?

11. Vapaamuotoiset kommentit

Lämmin kiitos vastauksestanne!

Muistattehan painaa alla olevaa Lähetä- painiketta, jotta vastauksenne rekisteröityvät järjestelmään.